

## Banksteuerung – steigende Anforderungen an die Planung

Die Komplexität der Entscheidungsfindung in Banken hat durch viele aufsichtsrechtliche Reformen, aber auch durch die besondere Herausforderung „Niedrigzinsphase“ in den letzten Jahren stark zugenommen. Durch die anhaltenden Umfeldbedingungen ist mittelfristig mit weiter sinkenden Erträgen zu rechnen, wodurch die Anforderungen steigen, einen ausreichenden Mindestgewinn zu erwirtschaften, der Wachstumsfähigkeit, Investitionsfähigkeit, Dividendenfähigkeit aber auch die Erfüllung aller aufsichtlich geforderter Rahmenbedingungen ermöglicht und sicherstellt. Erschwerend kommt hinzu, dass sich zum einen viele der (neuen) aufsichtlichen Kennzahlen gegenseitig beeinflussen und zum anderen betriebswirtschaftliche Entscheidungen nicht mehr losgelöst von ihren Auswirkungen auf aufsichtliche Kennzahlen betrachtet und schließlich auch getroffen werden können.

### Ein komplexes System

Bereits in einer rein betriebswirtschaftlichen Sichtweise handelt es sich hierbei um ein komplexes System. Mit Umsetzung der 2010 vom Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht veröffentlichten Rahmenwerke (Basel III) in europäisches und nationales Recht rückte eine weitere, aufsichtliche Dimension in das Zentrum der Banksteuerung, die vorher für die meisten Kreditgenossenschaften aufgrund der komfortablen Kapital- und Liquiditätsausstattung eine steuerungstechnisch kaum relevante Nebenbedingung darstellte. Zeitgleich mit der Umsetzung von Basel III in CRR und KWG sowie den dazugehörigen Durchführungsverordnungen, Rechtsakten, Rundschreiben, Verfügungen und Antworten auf Einzelfragen betreibt die EU-Kommission mit der Bankenunion die europäische Harmonisierung von Bankenaufsicht, Einlagensicherung, Sanierung und Abwicklung.

Weitere Anforderungen entstehen durch die Digitalisierung sowohl auf Anbieter- als auch auf Kundenseite. Der dynamische Wandel durch die digitale Transformation und die damit verbundene Weiterentwicklung des Geschäftsmodells fordern die Banken nicht nur hinsichtlich ihrer technologischen Modernisierung (einhergehend mit entsprechendem Investitionsbedarf), sondern lassen auch neue Wettbewerber (Fintechs) in den Markt eintreten. Der Wettbewerb um Privat- und Firmenkunden bleibt damit hoch beziehungsweise nimmt noch weiter zu.

Gleichzeitig führen höhere Anforderungen an den Verbraucherschutz zu höheren Kosten bei den Instituten. Eine langjährig bewährte und erfolgreiche Geschäftsstrategie kann mitunter nicht mehr so einfach

fortgeschrieben werden, wie dies in der Vergangenheit oftmals möglich war. Vielmehr führt diese deutliche Zunahme an Abhängigkeiten, an verengten Handlungsspielräumen und an Komplexität zu der Notwendigkeit, sich damit im bankbetrieblichen Planungsprozess genauer als bisher auseinanderzusetzen.

### Steigerung des Vermögenswertes der Bank

Um die Komplexität besser beherrschbar zu machen, müssen die Abhängigkeiten betriebswirtschaftlicher Ansprüche und aufsichtlicher Rahmenbedingungen in den Banken (besser) planbar und simulierbar werden. Dies ist umso bedeutender, da auch die Aufseher in ihrem überarbeiteten Überprüfungs- und Bewertungsprozess (Supervisory Review and Evaluation Process, SREP) neben der Beurteilung der Angemessenheit der Kapital- und Liquiditätsausstattung und der Geschäftsorganisation auch das Geschäftsmodell, gepaart mit einem Blick in die Zukunft genauer unter die Lupe nehmen. Kurzum: Die Bedeutung eines integrierten (mittelfristigen) Planungsprozesses in der Bank steigt deutlich.

Zu Beginn aller Überlegungen steht selbstverständlich die Festlegung von Strategien, strategischen Zielen und einer (ordnungsgemäßen) Geschäftsorganisation zur Erreichung dieser strategischen Ziele. Dies sind die Kernaufgaben der Geschäftsleitung. Gelebte Kultur und angestrebte Positionierung der Bank im Marktumfeld bestimmen das Geschäftsmodell, das im Kern so zu funktionieren hat, dass der Vermögenswert der Bank gesteigert wird.

Ausgehend von einer Analyse der Ist-Situation sind damit zahlreiche Unterziele und Maßnahmen zur Erreichung dieser strate-

*Klaus Saffenreuther, Vorsitzender des Vorstands, Volksbank eG Mosbach, und Vorsitzender des BVR-Fachrats Steuerung*

*Die zunehmende Regulierungsdichte hat die Komplexität der Banksteuerung aus Sicht des Autors in den vergangenen Jahren zwar noch einmal erhöht, dem Instrument eines integrierten (mittelfristigen) Planungsprozesses selbst schreibt er aber unabhängig davon einen hohen Stellenwert zu. Neben der reinen Erleichterung der Planung und Simulation im eigenen Haus hält er es für wichtig, bei der Erzeugung von Berichten oder von Meldungen an die Aufsicht eine Konsistenz sicherzustellen, indem die Bereiche Rechnungswesen, Controlling und Meldewesen technisch stärker miteinander vernetzt werden – möglichst auf derselben Datenbasis und unter Vermeidung von Dopplungen der benötigten Rechenkerne. Die eigene Bankengruppe sieht er diesbezüglich mit dem vor dem Abschluss stehenden Projekt „Integrierte Planung“ auf einem guten Weg. (Red.)*

gischen Ziele zu bestimmen. Die Erfassung und Bewältigung dieser Aufgabe ist nur durch eine zeitliche und organisatorische Detaillierung möglich. Zeitlich wird differenziert in strategische, mittelfristige und operative Planung und Steuerung. Organisatorisch werden Ziele und Maßnahmen häufig nach Teilbanken (Vertriebs-, Produktions- und Steuerungsbank) formuliert. Dabei bestehen zahlreiche Wechselwirkungen, die es zu beachten gilt.

Erste Erkenntnisse aus den Geschäftsmodell-Prüfungen der Bankenaufsicht bestätigen, dass neben einem nachhaltigen Geschäftsmodell auch in der mittelfristigen Planung valide Planungsannahmen erwartet werden. In der Gesamtbetrachtung bedeutet dies, dass in einem vom dynamischen Wandel geprägten Umfeld Institute über die Konstruktion und Festlegung verschiedener Szenariosets einen Planungskorridor erzeugen, der die zahlreichen Variablen und ihre Ausprägungen berücksichtigt.

### Zusammenwachsen von Banksteuerung und Meldewesen

Neben der reinen Erleichterung der Planung und Simulation wird es auch immer bedeutender, dass auch die Erzeugung von Berichten oder von Meldungen an die Auf-

sicht konsistent erfolgen. Dies kann dann gut gelingen, wenn die Bereiche Rechnungswesen, Controlling und Meldewesen technisch stärker miteinander vernetzt werden – sinnvollerweise auf derselben Datenbasis und idealerweise mit einer Vermeidung von Dopplungen der benötigten Rechenkerne.

Mit Basel III sind zahlreiche neue regulatorische Kennzahlen und Abhängigkeiten geschaffen worden. Im Vergleich zur bisher gelebten Praxis werden sich auch kleine und mittlere deutsche Institute an eine zunehmend kennzahlenorientierte Aufsicht gewöhnen müssen, die hierfür unter anderem sogenannte Key-Monitoring-Metrics definiert hat. Über das Meldewesen erhält die Aufsicht so unter anderem fortlaufend Informationen über das Risiko-Ertrag-Profil der Bank. In einer Peer-Group-Analyse werden diese Daten und Kennzahlen mit zumindest aus Sicht der Aufsicht – vergleichbaren Instituten in Beziehung gebracht, wobei die Aufsicht hiermit und mit weiteren Quervergleichen erst am Anfang steht.

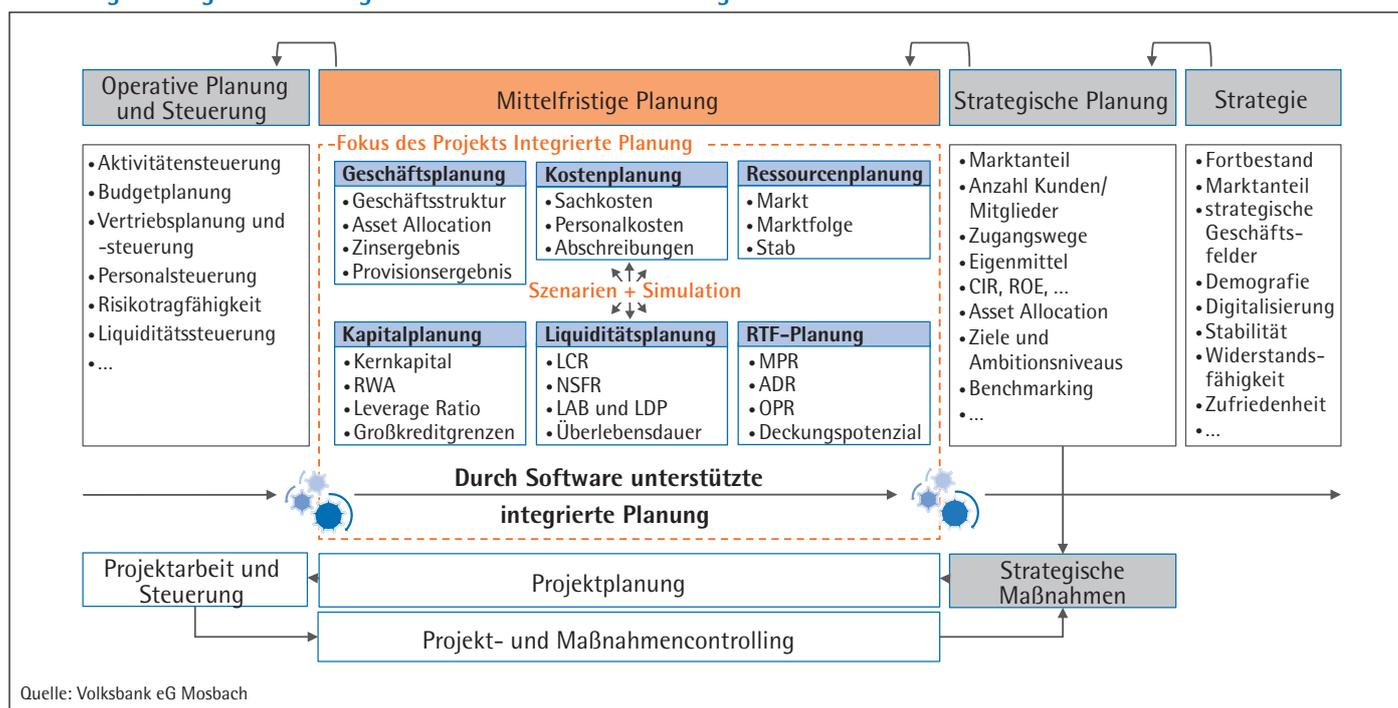
Banken werden zukünftig noch stärker mit meldungsübergreifenden Plausibilitätsprüfungen, Zeitreihen- und Ausreißeranalysen konfrontiert werden. Die Niedrigzinsumfrage 2017 hat einmal mehr verdeutlicht,

dass eine zur Geschäftsplanung konsistente Planung der risikogewichteten Aktiva und damit der Eigenmittelanforderungen ohne technische Integration kaum beziehungsweise nur mit hohem individuellem Aufwand möglich ist.

Ziel in den Banken sollte es deshalb sein, auch im internen Berichtswesen sowie in der Steuerung Transparenz über die gemeldeten Daten und den damit verbundenen Interpretationsmöglichkeiten zu erlangen. Vorstände und Mitarbeiter sollten in bankaufsichtlichen Gesprächen und Prüfungen sprechfähig sein zu Kennzahl-ausprägungen und -entwicklungen. Dafür müssen wesentliche regulatorische Kennzahlen in das Berichtswesen aufgenommen werden. Ziele beziehungsweise Zielwerte und Ambitionsniveaus müssen so gewählt werden, dass diese auch erreichbar sind.

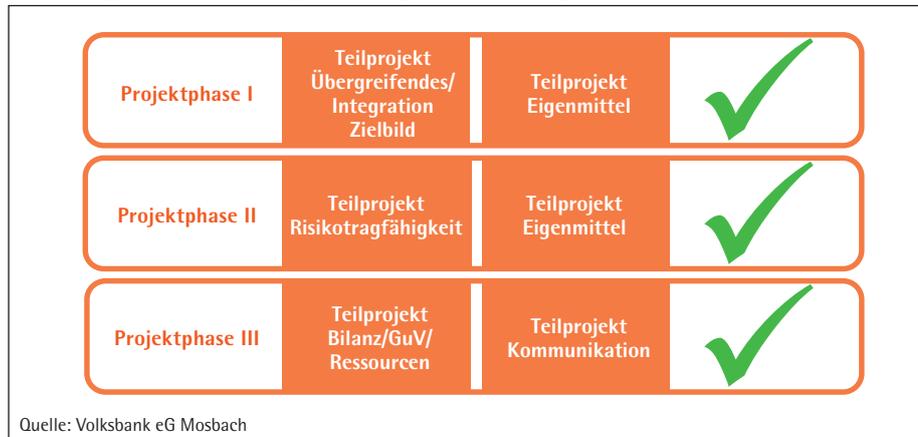
Dabei sind die oft gegenläufigen Wechselwirkungen der Kennzahlen zu berücksichtigen. Damit dies auch in einer Geschäftsmodellanalyse Bestand hat und die richtigen Maßnahmen ergriffen werden, ist die Konsistenz des Kennzahlensystems in Strategie und Planungshorizont quantitativ zu belegen. Um diese Anforderungen und Herausforderungen zu bewältigen, kann ein integriertes Planungssystem, in dem regula-

Abbildung 1: Integrierte Planung durch technische Unterstützung



Quelle: Volksbank eG Mosbach

Abbildung 2: Das BVR-Projekt „Integrierte Planung“



torisch und betriebswirtschaftlich bestehende Zusammenhänge bereits implementiert sind beziehungsweise von der Bank nach eigenen Vorstellungen parametrisiert werden können, ebenfalls helfen.

### Anpassung der Vertriebskanäle und stärkere Fokussierung auf den Kunden

Zusätzlich zu diesen zunächst rein quantitativen Zusammenhängen führt die digitale Transformation zu der Notwendigkeit einer Anpassung der Vertriebskanäle und einer stärkeren Fokussierung auf den Kunden inklusive einer stärker potenzialorientierten Planung und Steuerung bei Abkehr von einer rein filial- und mitarbeiterorientierten Planung und Steuerung. Auch dies sollte in einem an der Realität orientierten Planungssystem Berücksichtigung finden.

Werden bereits im Planszenario regulatorische oder betriebswirtschaftliche Engpässe identifiziert, sind – unter Beachtung der Wechselwirkungen – geeignete Maßnahmen einzubeziehen, um die geplanten Ziele zu erreichen. Selbstredend sind diese Maßnahmen dann auch umzusetzen und die planmäßige Umsetzung zu überwachen.

Darüber hinaus erwartet die Aufsicht beispielsweise in einem konsistenten Kapitalplanungsprozess auch adverse Szenarien, die bei Verletzung der regulatorischen Mindestanforderungen im Planungshorizont mit einem zur Strategie passenden Maßnahmenplan unterlegt werden können.

Trotz der vielen Verknüpfungen zwischen Betriebswirtschaft und Regulatorik sollten

Planungs- und Steuerungssysteme der Bank grundsätzlich betriebswirtschaftlich ausgerichtet sein, um den Vermögenswert als zentrale Steuerungsgröße im Blick zu behalten. Grundlage der Planung sind daher weiterhin betriebswirtschaftliche Größen (zum Beispiel Volumen, Stückzahl, Mitarbeiter, Kunden). Regulatorische Größen werden daraus abgeleitet (zum Beispiel KSA-Forderungsklassen, Eigenmittel, Liquide Aktiva) und sind im Sinne von strengen Nebenbedingungen zu planen beziehungsweise einzuhalten.

Planung dient der Operationalisierung der Strategie. Dabei sind die Grenzen von strategischer und operativer Planung sowie zwischen Vertriebs- und Gesamtbankplanung heute noch zu undurchlässig. Planung muss, um den heutigen Anforderungen gerecht zu werden, integrierter erfolgen. Dies geht nicht ohne technische Unterstützung. Die Abbildung 1 verdeutlicht diese Zusammenhänge.

An ein integriertes Planungssystem, das den bisher beschriebenen Erwartungen gerecht wird, sind auszugsweise die folgenden Anforderungen zu stellen:

- Identifikation von mittelfristig auftretenden Engpässen von Ertrag, Kapital, Risikotragfähigkeit und Liquidität in der ökonomischen und regulatorischen Perspektive einschließlich Nebenbedingungen (zum Beispiel Großkreditgrenze, Asset-Encumbrance-Quote) auf Basis des Zielkennzahlensystems der Bank.

- Berücksichtigung der im Zeitverlauf unterschiedlichen Wirkung von strategischen Maßnahmen, Projekten und Investitionen

(zum Beispiel Filialnetzoptimierung, Weiterentwicklung der Vertriebskanäle und Zugangswege).

- Valide Planungsannahmen zur Umsetzung einer realistischen Strategie (zum Beispiel für RWA, Provisionsergebnis, Liquiditätspuffer). Durch technische Versorgung oder Berechnung der Ist-Parameter wird das „Lernen aus dem Bestand“ ermöglicht.

- Planung mehrerer Szenarien. Neben einem realistischen Planszenario ist für die Kapitalplanung mindestens ein adverses Szenario erforderlich.

- Vernetzung der Planungsparameter um Zusammenhänge zwischen den Zielkennzahlen berücksichtigen zu können.

- Unterstützung bei der Maßnahmenauswahl durch die Möglichkeit zu Maßnahmensimulation und Aufzeigen von Effekten auf die wesentlichen Kennzahlen.

- Konzeptionelle Verbindung einer auf den Kunden fokussierten und auf Aktivitäten basierenden Vertriebsplanung mit der Ressourcenplanung und der Planung der Finanz-, Ertrags-, Liquiditäts- und Risikolage.

- Revisions sichere und empfangenorientierte Erstellung und Archivierung der Entscheidungsgrundlagen für die operative Steuerung.

### Schlussstein unter das Projekt

Im Fachrat Steuerung des BVR wurde die Notwendigkeit eines solchen integrierten Planungskonzeptes schon früh erkannt. Bereits im Jahr 2014 wurde zur zukünftigen Bewältigung der beschriebenen Anforderungen das Projekt „Integrierte Planung“ mit der Zielsetzung gestartet, den Instituten unabhängig von ihrer Größe ein umfassendes und dennoch ressourcenschonendes Planungssystem zur Verfügung zu stellen, in das alle Planungsebenen einer Bank von der Strategie bis zur operativen Umsetzung einbezogen werden können.

Auch die Auswirkungen von Bestandsveränderungen oder Mustergeschäften auf betriebswirtschaftliche und regulatorische Kennzahlen sollten simuliert und steuerungsrelevante Maßnahmen daraus abgeleitet werden können.

Nach der Erarbeitung eines Zielbilds für das Projekt und den erfolgreich abgeschlossenen Teilprojekten zur integrierten Planung von Kapital, Risikotragfähigkeit und Liquiditätsplanung wird im Jahr 2017 mit dem Abschluss des Teilprojekts zur integrierten Planung von Bilanz/GuV/Ressourcen der Schlussstein unter das Projekt gesetzt. Hier wurden insbesondere die Auswirkungen auf die Personaleinsatz- und -kostenplanung beschrieben. Außerdem wurden für den anstehenden Software-Rollout gemeinsam mit den genossenschaftlichen Prüfungsverbänden und der Fiducia & GAD IT AG Schulungsunterlagen entwickelt (Abbildung 2).

### Ergebnisse der Teilprojekte

Im Einzelnen konnten in den Teilprojekten die folgenden Ergebnisse erarbeitet werden:

**Integrierten Planung der Eigenmittel (Kapitalplanung):** Ziel des Teilprojekts war

die Konzeption einer Planung des regulatorischen Kapitals auf Grundlage der mittelfristigen Geschäftsplanung der Bank. Dafür war es notwendig, die Geschäftsplanung der Bank um Daten aus dem Meldewesen der Bank zu ergänzen. Im Wesentlichen ging es dabei um die Hochrechnung der risikogewichteten Aktiva (RWA) für die nächsten fünf Jahre. Grundlage der Umsetzung war das BVR-Exceltool zur Kapitalplanung. Wesentliches Ergebnis der Kapitalplanung sind neben regulatorische Kapitalquoten (harte Kernkapitalquote, Kernkapitalquote und Gesamtkapitalquote) die Verschuldungsquote (Leverage Ratio) und die Großkreditobergrenze.

Darüber hinaus werden weitere Plan-Kennzahlen (zum Beispiel Cost Income Ratio, Mindestzinsergebnis, Zinsrisikoeffizient) berechnet. Ausgehend von den aufsichtsrechtlichen Vorgaben und den strategischen Zielen der Geschäftsleitung können Zielwerte oder Ambitionsniveaus für Kennzahlen, sowie Ergebnis- und Risi-

kogrößen definiert werden und dienen dann in der Planung als Vorgabe. Die Ausprägung der Ambitionsniveaus kann sich dabei einerseits aus aufsichtlichen Anforderungen ergeben, andererseits intern aber gegebenenfalls auch restriktiver formuliert werden.

**Integrierten Planung der Risikotragfähigkeit:** Aufgabe und Zielsetzung des Teilprojektes war die konkretisierende Konzeption einer verbundeinheitlichen integrierten Planung der Risiken und Risiko-deckungspotenziale. Im Rahmen des Fachkonzeptes standen sowohl die periodische als auch die barwertige Steuerungsperspektive im Fokus der Betrachtung. Das Fachkonzept der „integrierten Planung der Risikotragfähigkeit“ muss vor der technischen Umsetzung voraussichtlich noch einmal aktualisiert werden. Grund hierfür ist die Weiterentwicklung der Risikotragfähigkeitskonzeption durch die Aufsicht im Rahmen des SREP und der europäischen Harmonisierung der Bankenaufsicht.

Genial digital: Meine Bank ist einfach für mich da!

// Innovative Lösungen  
Digitaler Vorsprung

Durch Digitalisierung die genossenschaftlichen Werte erlebbar machen und Kunden und Bank noch enger verbinden. Dafür bieten wir Ihnen wirkungsvolle Lösungen wie zum Beispiel:

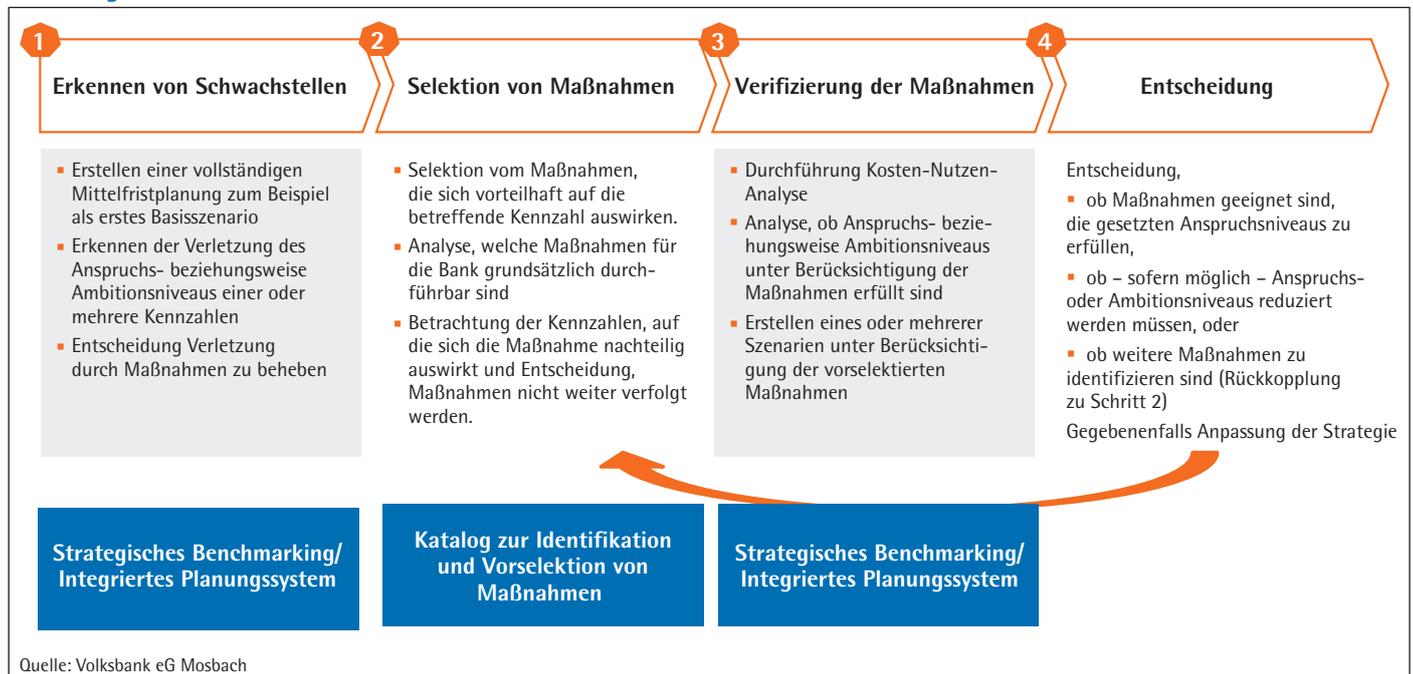
- Digitales Mitgliedernetzwerk,
- Crowdfunding-Plattform „Viele schaffen mehr“,
- vielfältige Online-Marketing-Angebote,
- Online-Planungstool VR-ImmoProjekt.

Profitieren Sie von unserer Kompetenz und nutzen Sie unsere digitalen Lösungen für Ihren Erfolg. Sprechen Sie uns an. Wir beraten Sie gerne.

[www.vr-networld.de](http://www.vr-networld.de)



Abbildung 3: Prozess zur Auswahl von Maßnahmen



**Integrierte Planung der Liquidität:** Mit dem Teilprojekt wurde das Ziel verfolgt, die Auswirkungen der geplanten Geschäftsszenarien aus der integrierten Planung auf relevante Liquiditätsgrößen (zum Beispiel LCR, NSFR, Liquiditätsdeckungspotenzial, Überlebenshorizont) für den gesamten Planungszeitraum transparent zu machen und konzeptionelle Möglichkeiten aufzuzeigen, um die individuell gesetzten Ziele und Ambitionsniveaus im Rahmen der Liquiditätssteuerung zu erreichen. Bereits vorhandene, liquiditätsspezifische Tools des genossenschaftlichen Verbundes (zum Beispiel das LCR- und NSFR-Rechentool) wurden bei der Fachkonzeption berücksichtigt.

Unabhängig von den einzelnen Planungsmodulen ist es erforderlich, sich die in der Bank bestehenden Planungsprozesse in ihrer Gesamtheit bewusst zu machen. Dazu gehören die zeitlichen Abhängigkeiten zwischen Risikoinventur, strategischer und operativer Planung genauso wie die Projekt-, Investitions- und Vertriebsplanung. Für ein ordnungsgemäßes internes Kontrollsystem sind auch die technischen und personellen Schnittstellen zu identifizieren und an geeigneten Stellen mit (Schlüssel-) Kontrollen zu versehen. Diese Aufgabe wird umso anspruchsvoller, je dezentraler die Planung organisiert ist. Auch hier liefert eine am Ende softwarebasierte integrierte Planung Entlastung durch ein ent-

sprechendes Rechte- und Rollenkonzept. Log-Dateien sind der reversionssichere Nachweis einer ordnungsgemäßen Anwendung.

**Aufzeigen der Wirkungszusammenhänge**

Ziel des Projekts „Integrierte Planung“ war es von Anfang an, die Institute durch Aufzeigen der Wirkungszusammenhänge zwischen ausgewählten Kennzahlen bei der Ableitung der Maßnahmen zu unterstützen. Von der Bank identifizierte zielführende Maßnahmen, sollen in der Software detailliert simuliert und geplant werden können, um Umfang und Zeitpunkt der jeweiligen Maßnahme zu konkretisieren. Unterstützend wird hier zunächst ein Excel-Tool entwickelt, das für ausgewählte Maßnahmen mögliche Effekte auf strategische Kennzahlen aufzeigt (Abbildung 3).

Die in den BVR-Projekten erarbeiteten Fachkonzepte wurden vom Fachrat Steuerung abgenommen und dienen nun der Rechenzentrale als Grundlage für die technische Umsetzung. Das im Herbst 2015 abgeschlossene Teilprojekt Kapitalplanung wird im Herbst 2017 als erstes Modul der integrierten Planung mit VR-Control 6.1 an die Banken der genossenschaftlichen Finanzgruppe ausgeliefert und stellt somit den ersten Baustein der modular zu entwickelnden Projektergebnisse dar. Als

nächstes wird voraussichtlich die integrierte Liquiditätsplanung Eingang in die Banksteuerungssoftware finden.

Die hier beschriebene Entwicklung führt das Planungsverfahren in einer Bank weg von einer bisher eher konservativen Ergebnisfortschreibung hin zu einem realistischen Planszenario, das die Umsetzung strategischer Maßnahmen berücksichtigt. Nicht zuletzt die Erfahrungen aus den Umfragen zum Niedrigzinsumfeld (NZU) der Deutschen Bundesbank aus den Jahren 2015 und 2017 haben gelehrt, dass auch die Aufsicht eine betriebswirtschaftlich fundierte, realistische und nachhaltige Planung erwartet.

Eine nachhaltige Planung ist für die Aufsicht dann gegeben, wenn das Institut in der Lage ist, seine Geschäftsaktivitäten mit einer gesunden Kapital- und Liquiditätsausstattung fortzuführen und dabei nachzuweisen, dass es seine Risiken „im Griff“ hat. Die im Projekt „Integrierte Planung“ erarbeiteten Fachkonzepte liefern die Grundlage, wie dies zukünftig für die Kreditgenossenschaften sichergestellt werden kann. Unabhängig von der Erwartungshaltung nationaler und europäischer Bankenaufsichter sollte eine solche Planung als Bestandteil einer modernen Banksteuerung auch der Anspruch jedes Bankleiters einer Genossenschaftsbank sein.